

DAYANNE CRISTINA FERNANDES

**UTILIZAÇÃO DO ENDOMARKETING NA REDE DE AGÊNCIAS
DE UM BANCO DE VAREJO**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao curso de Especialização em
Marketing como requisito à obtenção do
grau de Especialista em Marketing
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Pedro José Steiner Neto

CURITIBA

2007

RESUMO

Este trabalho aborda o tema utilização do endomarketing na rede de agência de um banco de varejo. Tem por objetivo analisar os programas de endomarketing utilizados pela organização financeira e qual sua influência na satisfação e motivação dos funcionários.

Palavra-chave: endomarketing.

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO	04
1.1 OBJETIVO	05
1.1.1 OBJETIVO GERAL.....	05
1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	05
2 REVISÃO TEORICA	06
2.1 MARKETING	06
2.2 MERCADO	06
2.3 ENDOMARKETING	07
2.3.1 MARKETING INTERNO	10
2.4 MAKETING DE SERVIÇOS.....	11
2.4.1 SATISFAÇÃO DE CLIENTE	12
2.5 MAKETING RELACIONAMENTO	13
2.6 MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	13
2.7 QUALIDADE DOS SERVIÇOS BANCARIOS.....	15
2.8 GESTÃO DE PESSOAS (CAPITAL HUMANO).....	17
3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	19
3.1 SITUAÇÃO ATUAL.....	20
4 METODOLOGIA.....	23
4.1 ANALISE DOS DADOS SECUNDÁRIOS	23
4.2 METODO DA COLETA DE DADOS	23
4.3 ANÁLISE DOS DADOS	23
5 ANALISE DA PESQUISA	24
6 CONCLUSÃO	30
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	31

1 Introdução

1.1 Apresentação

Devido a competitividade do mercado e diante da Globalização, torna-se grande a disputa de fatias de mercado entre as empresas. Estas estão sendo desafiadas através das concorrências de produtos e serviços em busca de clientes potenciais.

O foco de todas as empresas é o cliente para isto é preciso ter um diferencial, a maioria delas tem sistemas de controle de qualidade, tecnologias avançadas, programas de fidelização, investem em marketing, estes são os compostos básicos para qualquer empresas sobreviver neste mercado competitivo. Então qual é o verdadeiro diferencial? São as pessoas. Valorizar os colaboradores, tê-los como parte integrante do processo, reconhecer o seu trabalho e capacitá-los para serem sempre o melhor é fundamental para diferenciar o produto ou serviço prestado ao seu cliente.

O talento humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação e sucesso organizacional.

O mercado bancário no Brasil atravessou mudanças profundas e rápidas nos últimos dez anos entre elas a redução do número de bancos atuando no país e também a chegada de várias instituições internacionais como o banco Santander (espanhol), o HSBC (inglês), e o ABN AMRO Bank (holandês), e expansão do Citibank, e a redução drástica do número de bancos estatais atuando no mercado em função da forte privatização ocorrida no último governo.

Os consumidores, hoje, estão mais informados e conseqüentemente mais exigentes, sabem das características bem como dos custos dos serviços cada vez mais próximos entre as diversas instituições. Com a informatização e alta tecnologia na execução dos serviços, há busca constante para a diferenciação nos serviços, então o foco se volta para a qualidade nos serviços prestados, pois um serviço de qualidade gera lealdade dos clientes. E através dos colaboradores dessas instituições, pois os funcionários das centrais de atendimento, o pessoal de atendimento das agências e principalmente os

gerentes de negócios do banco podem com o relacionamento que manter os clientes satisfeitos e fidelizados.

Neste contexto este trabalho procurará analisar como é utilizadas as ferramentas de endomarketing junto a um dos mais importante banco de varejo do Brasil.

1.2Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os programas de endomarketing utilizados por um grande banco de varejo nacional e qual sua influência na satisfação dos funcionários.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar as técnicas de endomarketing atual;
- Analisar pesquisa de satisfação de funcionário;
- Verificar no período estabelecido o resultado que a equipe alcançou.

1.2.3 Justificativa

Este estudo monográfico busca apresentar uma visão do endomarketing nas instituições financeiras revisando conceitos pesquisados em bibliografia do gênero e sua aplicabilidade junto aos funcionários da organização escolhida.

2 Revisão Teórica

2.1 Marketing

Embora muitos fatores contribuam para o sucesso da empresa, as companhias bem-sucedidas de hoje são fortemente centradas no cliente e muito comprometidas com o Marketing, segundo Kotler (1999,p3), o marketing como o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros.

O marketing opera em um ambiente dinâmico global, segundo Kotler (1999,p13)

“Toda década exige que os gerentes de marketing pensem de novo em seus objetivos e práticas. As mudanças rápidas podem tornar as estratégias de sucesso de ontem rapidamente desatualizadas. Como observou o grande pensador da administração Peter Drucker, a fórmula para o sucesso da década passada de uma empresa provavelmente será um desastre na década seguinte.”

2.2 Mercado

É fundamental para a prática do marketing a definição do que é mercado, relatado por Dias (2003,p3), conjunto de pessoas e/ou organizações cujas necessidades podem ser satisfeitas por produtos ou serviços e que dispõem de renda para adquiri-los.

Toda empresa deve estar orientada para o mercado para serem capaz de identificar e alimentar seus clientes valiosos, satisfazer e valorizar os clientes desenvolvendo uma profunda fidelidade baseada em confiança mútua, compromissos e intensa comunicação.

Um estudo ilustrativo descobriu que as empresas orientadas para o mercado eram 31% mais lucrativas que as empresas voltadas para si mesmas, Day (2001,p26), todos os clientes são igualmente atraentes e os clientes leais são consideravelmente mais lucrativos que os outros, manter seus clientes lucrativos é conhecer o retorno dos investimentos em marketing.

O papel do Marketing é estabelecer ligações com clientes e com os distribuidores, para manter a organização continuamente informada a respeito das oportunidades e ameaças no mercado.

2.3 Endomarketing

Segundo Bekin (1995, p2) Endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com fim de promover entre os funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente.

Nos ambientes de trabalho encontramos diversos tipos de pessoas, pois cada um representa uma individualidade diferente, para Brun (1998, p17) um programa de endomarketing bem feito é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e através do seu trabalho.

O endomarketing quer estabelecer uma relação mais integrada dentro da empresa, transmitindo responsabilidade a todos, conscientizando-os dos objetivos finais do negocio que envolve a todos. Segundo Brun (1997, p27) estudos mostram que a maioria das pessoas dedica ao trabalho apenas 25% de sua capacidade, os outros 75% representam a falta de engajamento e falta de motivação.

Para Cerqueira (1994, p52) o endomarketing melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com os sistemas organizacional.

Em um cenário de muitas mudanças, as organizações precisam estabelecer um clima organizacional favorável, em que os funcionários os ajudem a fazer o que precisa ser feito para se adaptar e sobreviver. É preciso lembrar que não existe mudança para melhor, sem que as pessoas sejam educadas para isso.

Para Brum (1997, p 57) se endomarketing é um processo educativo, se o produto da comunicação interna é a informação e se o treinamento é uma forma de se transmitir informação e conhecimento, podemos dizer que o treinamento é um dos mais importantes instrumentos de endomarketing.

Educação, por tanto, é um dos principais fatores a serem levados em consideração quando se está planejando um programa de endomarketing.

Certamente a descrição de Bekin (1995, p 56) complementa a importância do treinamento no sentido amplo de educação e desenvolvimento:

“...o treinamento contém dois aspectos: o do treinamento formal (técnico ou de conteúdo) e o do treinamento ligado à atitude, aos valores da cultura organizacional. Aí está a concepção mais produtiva de treinamento: a que integra capacitação técnica e motivação do funcionário, satisfazendo aqueles aspectos de educação e desenvolvimento. A reunião destes dois aspectos traz com benefício para a empresa uma maior coesão interna e um forte estímulo para competir com mais eficiência no mercado.”

Cerqueira aborda a importância do treinamento voltado à cultura da organização (1994, p48) os treinamentos culturais devem ser acompanhados de projetos-apoio que, ao serem implantados na empresa, alavancam a prática dos valores e sinergia do comprometimento, gerando incentivo à mudança comportamental.

O endomarketing quer estabelecer uma relação mais integrada dentro da empresa, transmitindo responsabilidade a todos, conscientizando-os dos objetivos finais do negócio que envolve a todos. Através da literatura descrita por Brum (1997, p92) um programa de endomarketing é composto por instrumentos e ações que, sistemáticos e integrados por uma mesma marca e um mesmo slogan, trabalham no sentido de repassar os conceitos necessários para o sucesso de qualquer desafio ou processo de mudança.

Para Bekin (1995, p51) após realizado um diagnostico na empresa podem surgir três situações de abrangência para um programa de Endomarketing:

“A primeira situação surge quando se descobre que a empresa carece de uma consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente como prioridade para a conquista de mercado.....a segunda situação ocorre quando, apesar de já criada dentro da empresa a mentalidade de uma cultura de serviço, torna-se necessário um novo processo para manter essa cultura de serviço...a terceira situação a mentalidade de serviço já foi criada e é mantida, já se integrou ao cotidiano da empresa...dada a dinâmica da

empresa, que é preciso expandir esta mentalidade....há sempre duas linhas de ação que guiam este processo: atitude e comunicação...”

As atitudes de endomarketing pode ser expressadas no dia-a-dia, nos pequenos detalhes, para Bekin (1995, p74) a atitude criativa é sempre a forma mais eficiente e positiva de resolver um problema.

A outra linha de ação para a empresa é a comunicação. A maioria das empresas informa mas não se comunica. Descrito por Bekin (1995, p79)

“A comunicação requer que, quando alguém esteja falando o outro seja capaz de ouvi-lo, ou, quando o funcionário esteja falando com seu gerente, este se revele disposto a ouvi-lo, a identificar o ponto de vista que está sendo expresso, a leva-lo em consideração e decidir o que fazer. Ser capaz de ouvir com atenção é o reconhecimento concreto, a hora da verdade, por assim dizer, da valorização do indivíduo.”

Dentro da empresa estabelece um sistema de informação que caracteriza o conjunto de veículos escolhidos para transmitir determinadas mensagens, quais como: palestras, comunicados, filmes publicitários, vídeos, a revista interna, a intranet, manuais técnicos e educativos da empresa. É através destas mensagens que se pode em partes assegurar que os objetivos da empresa estão sendo compreendidos pelos colaboradores. Neste sentido para Bekin (1995, p80) uma rede de comunicação tem de construir parte do cotidiano da empresa, da sua cultura organizacional. O feedback será assegurado pelo contato direto entre as partes envolvidas no processo de comunicação.

Para Brun (197, p165)

“o que mais impressiona as grandes organizações são os profissionais que conseguem fazer da inovação uma rotina. Assim devem ser aqueles que têm sob a sua responsabilidade a comunicação entre uma empresa e seus funcionários. Inovar sempre, surpreender e encantar o público interno. Estes são os seus desafios.”

O endomarketing é necessário porque corresponde à natureza profunda das modificações que estão ocorrendo à nossa volta, trecho tirado do livro de Bekin (1995, p140).

2.3.1 Marketing Interno

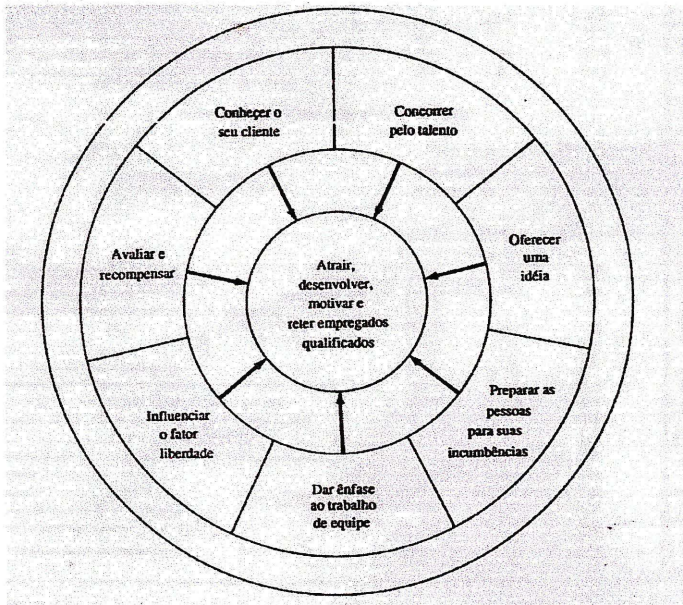
Marketing interno é a filosofia que trata os empregados como clientes, é a estratégia de moldar os produtos-trabalho para que se adaptem às necessidades de seres humanos, assim descreveu Berry (1992, p 181).

Para Berry (1992, p 2001) as empresas que praticam marketing interno com mais competência:

- “ (1) concorrerão com agressividade pela parcela de talentos do mercado;
- (2) oferecerão uma idéia que traga significado e objetivo para o local de trabalho;
- (3) proporcionarão as técnicas e conhecimentos necessários ao pessoal para o desempenho excelente de seus papéis no serviço;
- (4) unirão as pessoas para beneficiarem-se dos frutos do trabalho em equipe;
- (5) influenciarão o fator liberdade;
- (6) alimentarão as realizações por meio de avaliações e recompensas e
- (7) basearão em pesquisas as decisões relativas ao planejamento do trabalho-produto.”

Esses sete componentes estão representados a seguir como uma prática do marketing interno:

FIGURA 1: PONTOS ESSENCIAIS DO MARKETING INTERNO



FONTE: BERRY, Leonard L.; A. Parasuraman, **Serviços de Marketing Competindo através da Qualidade**. São Paulo: Maltese, 1992

2.4 Marketing de Serviços

Segundo Bateson e Hoffman (2001,p32), o marketing de serviços demorou a emergir devido a uma falta de necessidade dele em uma época em que a demanda excedia a oferta e as pressões competitivas eram poucas.

Hoje este cenário mudou segundo pesquisas de Lavelock (2001,p7) "...a participação do setor é preponderante também nos países latino-americanos...". Pesquisa informada na literatura de Dias (2003,p 107), estatísticas recentes indicam que cerca de 70% do Produto Nacional Bruto e dos empregos gerados nos Estados Unidos estão no setor de serviço. No Brasil, ocorre a mesma tendência.

Então face necessário definir serviço segundo Dias (2003,p106), serviço é um bem intangível, podendo ser entendido como uma ação ou um desempenho que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente ou em seu benefício.

A citação de Dias (2003,p108) retrata a importância do marketing de serviço atrelado aos colaboradores das organizações ponto chave para desenvolvimento deste trabalho.

"Para gera satisfação e fidelidade dos clientes, o marketing de serviço deve contemplar a integração com as outras áreas funcionais da empresa responsáveis pela operação dos serviços, principalmente a área de recursos humanos, que define as políticas de recrutamento, treinamento e remuneração dos profissionais. O serviço é uma experiência, cuja intensidade, qualidade e memorabilidade dependem do profissional que o desempenha."

Especialmente para as empresas que dependem mais do trabalho, a qualidade dos empregados influencia a qualidade do serviço, que por sua vez influencia a eficiência do marketing de serviço, segundo Berry (1992, p181) para ter sucesso na prática do marketing de serviços, as empresas devem praticar com sucesso o marketing interno.

2.4.1 Satisfação do cliente

As empresas enfrentam hoje sua mais dura concorrência em décadas, e as coisas deverão ficar ainda piores nos próximos anos. É por isto que as empresas precisam explicitar com mais detalhes a maneira como irão agir para conquistar os clientes e superar os concorrentes, a resposta a este questionamento é identificar e satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Como os clientes fazem suas escolhas? Segundo Kotler (1999,p392), a resposta é que eles escolhem a oferta de marketing que lhes dá o maior valor. E o que valor? Valor pode ser definido por Dias (2003,p4), é a diferença entre os benefícios obtidos e os custos incorridos pelo cliente.

Desta forma a satisfação dos clientes com uma compra depende do desempenho do produto e ou serviço com relação às suas expectativas. Eles ficam satisfeitos quando suas expectativas se cumprem e ficam encantados quando elas são superadas.

2.4.2 O Marketing da Qualidade Total

A satisfação do cliente e a lucratividade da empresa estão estreitamente ligadas à qualidade dos produtos e serviços. Segundo Kotler (1999,p400),

“A American Society for Quality Control define qualidade como a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço com capacidade de satisfazer necessidades explícitas ou implícitas....centrada no cliente... a empresa que satisfazer na maioria das vezes a maior parte das necessidades de seus clientes é uma empresa de qualidade.”

A qualidade total é a chave para criar valor e satisfação ao consumidor. Assim como o marketing é o trabalho de todos, a qualidade total é tarefa de todos. Segundo Beckham (1992,p3),

“Os profissionais de marketing que não aprendem a linguagem do aperfeiçoamento, fabricação e operações de qualidade irão se tornar obsoletos como carroças. Os dias do mercado funcional já se foram. Não podemos mais nos considerar pesquisadores de mercado, pessoal de propaganda, profissionais de marketing direto ou estratégias de marketing

– temos de nos ver como produtores de satisfação ao consumidor – advogados dos clientes, concentrados em todos os processos.”

O papel do Marketing na qualidade total é definir e oferecer produtos e serviços de alta qualidade ao seus clientes alvo. Segundo Kotler (1999,p403), as implicações aqui significam que os profissionais de marketing devem gastar tempo e esforço não apenas para aperfeiçoar o marketing externo mas também para aprimorar o marketing interno.

Mais uma vez dá-se a necessidade e importância aos colaboradores envolvidos no processo de satisfação ao cliente.

2.5 Marketing de Relacionamento

Segundo Dias (2003,p6), o marketing de relacionamento é uma estratégia que visa construir uma relação duradoura com o cliente baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultado na otimização do retorno para empresa e seus clientes.

Na década de 1990 como uma evolução do marketing direto e do database marketing, surgiu o marketing de relacionamento, motivado por pesquisas que indicavam que conquistar um novo cliente custa, em media, cinco vezes mais que reter um cliente. A evolução da informática tem contribuído para a implementação eficaz do relacionamento com os clientes.

Atrelado a informatização o marketing de relacionamento também depende de pessoas. A equipe precisa aprender o que funciona e o que não funciona, segundo Stone (1998, p149) as pessoas da equipe que administra clientes geralmente são capazes de fazer muito mais do que é solicitado. É por isto que as políticas que dão poder ao seu pessoal para gerenciar melhor o trabalho funcionam tão bem.

2.6 Mudança Organizacional

Toda organização tem um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização, relato por Barnard (1971, p16). Ele completa descrevendo que uma organização só existe quando: há pessoas capazes de

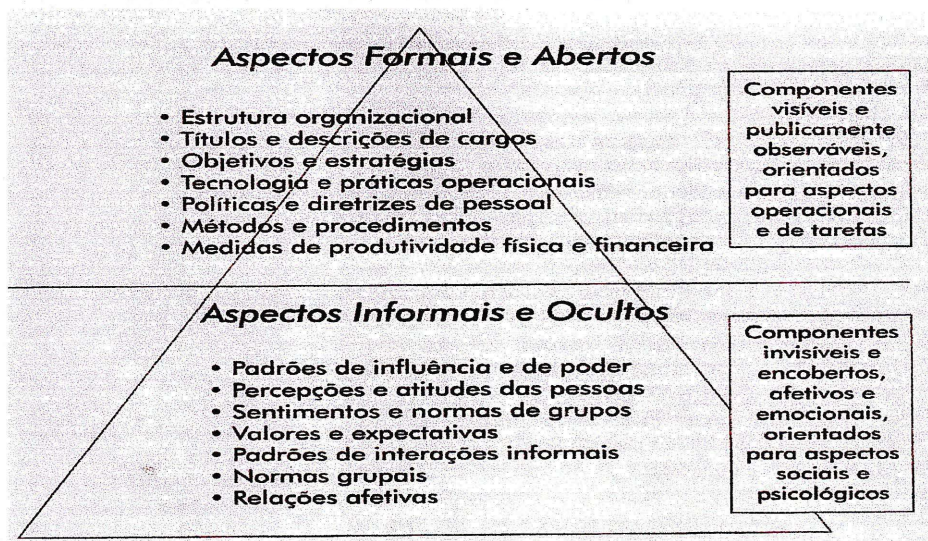
se comunicarem; que estão dispostas a contribuir com ação e; a fim de cumprirem um propósito comum.

Segundo Medeiros (1992, p 17),

“...a organização pode ser entendida como uma macro-unidade, composta por unidades menores, cada uma com as suas características e responsabilidades próprias (Produção, Comercialização, Recursos Humanos, Administração, Finanças e outras). No seio de cada unidade menor existem outras sub-unidades dividindo o trabalho nas configurações mais específicas, atribuídas para as pessoas que devem executá-lo.”

Alguns aspectos da cultura organizacional são percebidos mais facilmente, enquanto outros são menos visíveis e de difícil percepção. A cultura reflete um iceberg, apenas 10% do iceberg ficam acima do nível da água e constituem a parte visível. A maior parte permanece oculta sob as águas e fora da visão das pessoas. Da mesma maneira, a cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como as políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Contudo, oculta alguns aspectos informais como as percepções, sentimentos, atitudes valores, interações informais. Estes aspectos ocultos da cultura organizacional são os mais difíceis de se compreender e interpretar e também resistem a mudanças ou transformações. A figura a seguir mostra o iceberg da cultura organizacional.

FIGURA 2 – O ICEBERG DA CULTURA ORGANIZACIONAL



FONTE: CHIAVENATO, Idealberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: LTC, 1999

As organizações vivem em um meio ambiente cada vez mais turbulento que exige, permanentemente, uma estratégia empresarial competitiva que possa mantê-las em operação através do gerenciamento de excelência nos custos, qualidade, produtividade e inovação de processos. Para tanto é indispensável mudar. Mudar para crescer e sobreviver. Para Medeiros (1992, p 82) os principais objetivos de um programa de mudança de cultura organizacional são:

- “ – Assegurar a sobrevivência da organização;
- Gerar ganhos suficientes para manutenção dos negócios e novos investimentos;
- Conscientizar os colaboradores humanos da organização sobre a necessidade das mudanças;
- Assegurar um clima ou cultura favorável às mudanças e
- Promover aperfeiçoamento contínuo dos processos, qualidade e produtividade.”

2.7 Qualidade dos serviços bancários

E fundamental considerar a importância estratégica do fator humano no banco, principalmente quando se pretender orientar-se firmemente para o serviço. Segundo Xavier (1992, p 117) a delegação de responsabilidades em níveis individual e coletivo deverá abrir mais espaço para uma participação responsável e enriquecedora do homem e de todo o seu sistema sociocultural.

O marketing é o agente central da mudança na administração dos serviços financeiros, diz Xavier (1992, p 117).

Na visão de Toledo (1978, p 77) a representação do banco é tão importante quando os serviços são prestados dentro da agência como quando todo o esforço é dirigido para o desenvolvimento de negócios fora dela.

Dois elementos são importantes quanto ao aspecto da qualidade do serviço bancário: eficiência e atitude. Segundo Toledo (1978, p 78)

“A eficiência está relacionada com a capacidade dos equipamentos e das instalações do banco como o padrão correto de treinamento do pessoal que cada tarefa exige. A atitude refere-se a um complexo de motivação, recompensa, satisfação no trabalho e novamente treinamento.”

A base de todo o mecanismo repousa na oferta de serviços pessoais diferenciados. Segundo Toledo (1978, p 79)

“Para o banco, controlar a qualidade do desempenho e da atitude do empregado é muito mais do que equivalente controle de qualidade do produto para o industrial, em virtude da natureza intangível dos serviços oferecidos e também porque o controle se baseia em impressões favoráveis dos clientes como um resultado dos serviços prestados.”

Segundo Toledo (1978, p245) uma das reflexões de uma ação de marketing bancário é a vontade de mudar das pessoas e não propriamente qualquer mudança processada na estrutura organizacional.

Complementa Toledo,

“... do ponto de vista da eficácia do marketing bancário, o desenvolvimento de um estado de espírito de marketing junto aos funcionários, como condição prévia para tornar operacional o marketing bancário. A partir de tal premissa, a transformação da estrutura do banco será considerada uma decorrência natural da penetração, em todos os níveis, do estado de espírito de marketing como filosofia de ação empresarial, sob o impulso da direção geral.”

O nível de interesse do empregado pelo cliente reflete, com fidelidade, o tratamento que ele recebe do banco. Portanto a qualidade do atendimento é uma resposta dos empregados do banco.

O controle sobre a qualidade envolve influenciar o comportamento das pessoas. Para Xavier (1992, p 57) os fatores determinantes da qualidade do desempenho no setor de serviços são predominantemente subjetivos: políticas de pessoal, atitudes gerenciais, relacionamento interpessoal, habilidades humanas para lidar com pessoas.

Para Xavier (1992, p 58) há instrumentos gerenciais para se promover e controlar a qualidade do desempenho dos serviços incluem-se: atividades de formação de pessoal, estratégias de liderança, planos de incentivos, avaliação do trabalho realizado.

Em razão de ser difícil estabelecer a diferenciação dos serviços bancários (taxa de juros, vantagens especiais), a distinção entre os concorrentes segundo Toledo (1978 p, 232) deverá situar-se no terreno da qualidade dos serviços, expressa em termos de rapidez, solidez, cordialidade, solicitude e qualificação técnica dos funcionários.

Para que o funcionário assuma um papel importante no desempenho de sua função visando a qualidade a alta administração pode rever as estratégias do banco, segundo Xavier (1992, p 67):

“Conceber uma organização descentralizada, flexível e ágil, possibilitando ao pessoal operador dos serviços tomarem decisões sobre as questões do atendimento com liberdade para criar soluções qualitativas e de impacto para a clientela.”

2.8 Gestão de Pessoas (Capital Humano)

Crescer na vida e ser bem-sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações. De outro lado, as organizações dependem diretamente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos.

Segundo Chiavenato (1999,06),

“A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.”

As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Segundo Chiavenatto (1999, p 9) para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

2.8.1. Treinamento

Funcionários satisfeitos são, ao mesmo tempo, causa e consequência da satisfação dos clientes. Eles também são mais empenhados e entusiasmados a respeito da empresa, mais produtivos e também mais leais, com isto os custos de recrutamento, seleção e treinamento tendem a diminuir.

Segundo Chiavenato (1999,p295),

“Treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos.”

A pessoa precisa estar disposta, ser criativa, pró-ativa e ter vontade, pois as técnicas e os processos podem ser ensinados através de treinamento e capacitações.

3 Descrição da Empresa

A instituição utilizada como base nos estudo foi fundado na primeira parte do século XX, é mais antigo e esta entre os cinco maiores bancos privados do país. Proporciona à sua diversificada base de clientes individuais e corporativos uma variada gama de serviços e produtos financeiros. As atividades do banco compreendem as áreas de varejo, atacado bancário, seguros e previdência e gestão de patrimônios, possuindo sólida posição de mercado em cada uma dessas atividades.

Varejo – Atende a pessoas de todos os níveis de renda (exceto private banking) e a empresas com faturamento anual de até R\$ 150 milhões. O banco múltiplo é voltado para pessoas físicas e pequenas e médias empresas

Atacado – Valendo-se de estratégia de cobertura regional e conhecimento setorial, voltada para o relacionamento de longo prazo, atende a empresas com faturamento acima de R\$ 150 milhões e investidores institucionais. Tem consistentemente ocupado posições de destaque em fusões e aquisições, project finance, renda fixa e renda variável.

Seguros e Previdência – Oferece as pessoas físicas e jurídicas, seguro de vida, de automóvel, de bens e acidentes, planos de pensão e aposentadoria, bem como produtos e serviços correlatos. A empresa vem consolidando sua posição como uma das maiores companhias do ramo no Brasil.

Gestão de Patrimônios – Oferece produtos de investimentos para investidores pessoas físicas e jurídicas, e atende clientes com patrimônio elevado no segmento private banking.

Objetivos Estratégicos

O banco tem como missão: “contribuir ativamente, como instituição financeira, para o desenvolvimento econômico do país, atendendo de forma equilibrada às expectativas, às necessidades e aos interesses de clientes, funcionários e acionista”.

Para alcançar esse objetivo, foram desenvolvidas estratégias sob medida para cada uma das áreas de atuação, baseadas na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC). Esta metodologia procura converter a estratégia em termos operacionais, agregando valor econômico por meio de uma busca

constante de maximização da eficiência, da escala e da lucratividade. O banco tem como objetivo a expansão da base de clientes, inclusive por meio de vendas cruzadas entre os diferentes ramos de negócios, e atingimento de um alto grau de satisfação do cliente tem todos os produtos e serviços, por meio da excelência dos procedimentos internos, tais como: relacionamento com cliente; distribuição otimizada; qualidade de crédito; e sinergia de processos.

3.1 Situação Atual

Nos últimos dois anos o banco adotou um novo posicionamento mercadológico, remodelou sua marca e iniciou um processo de renovação de layout e visual de suas agências, o qual envolveu a implementação de um novo modelo de atendimento. O novo modelo visa aprimorar a qualidade do atendimento com base na racionalização de processos, otimização do tempo dos gerentes e desenvolvimento de ferramentas que auxiliem na redução do tempo de resposta às demandas dos clientes. A reestruturação ocorrida objetiva simplificar estruturas e processos e acompanha a diretriz de um banco mais simples, mais claro, mais transparente e mais ágil.

O banco consta hoje com mais de 900 agências no país, sendo mais 110 delas localizadas na região sul. Em Curitiba e região metropolitana são cerca de 10 agências bancárias.

Para o banco o seu maior e mais importante ativo intangível são os seus colaboradores, pois são eles que contribuem para que o banco conquiste a posição de destaque no mercado financeiro e garantem a excelência de todas as atividades do grupo.

Com um quadro de aproximadamente 31.400 profissionais, base ano de 2006, o banco investiu mais de R\$ 18 milhões em diversas ações de treinamento e desenvolvimento, incluindo os programas de MBA no Brasil e no exterior.

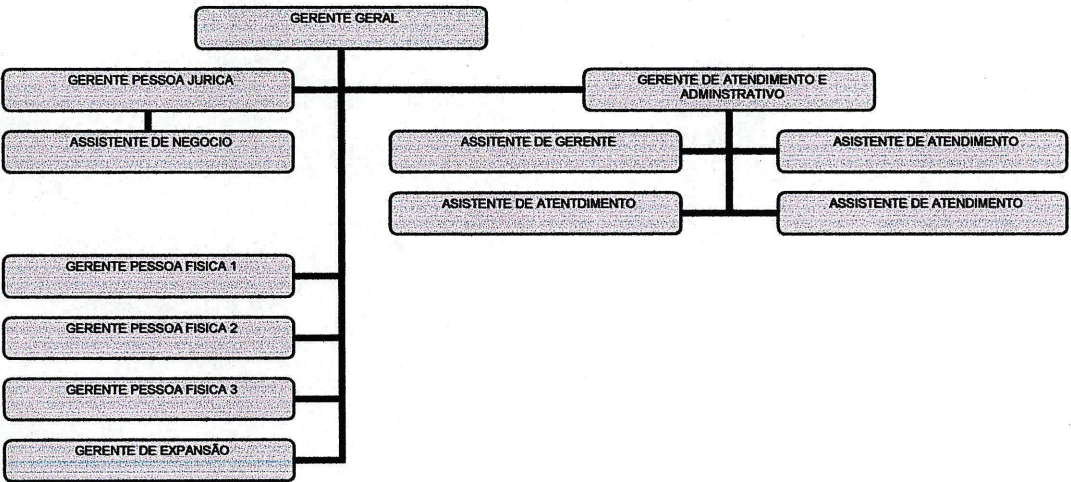
Dentre os diversos programas de treinamento, destaca-se o de “melhoria continua da qualidade”, que tem como objetivo prover os colaboradores com os mais modernos conceitos e ferramentas empregadas na gestão de projetos. No final de 2006, todos os colaboradores da área corporativa participaram do treinamento.

Desde 1997, o banco realiza pesquisas de satisfação dos funcionários conduzidos pela consultoria independente. A pesquisa visa avaliar o clima organizacional e identificar a necessidade de melhorias. O índice geral de satisfação dos funcionários em 2006 foi de 75% e o de motivação atingiu seu recorde histórico de 79% em todo o conglomerado da instituição.

A área de recursos humanos cria e gerencia estratégias, políticas e processos de gestão do capital humano capaz de sustentar os resultados do negócio, agregando valor ao processo decisório. Seus objetivos estratégicos são:

- atrair os melhores profissionais e otimizar o aproveitamento de oportunidades internas;
- por meio de sistemas e ferramentas de treinamento e desenvolvimento que permitam a alavancagem máxima da performance e potencial individual e do grupo;
- assegurar a existência de políticas e sistemas de remuneração e recompensa competitivos e que estimulem o equilíbrio entre o melhor desempenho individual e do grupo;
- promover a transparência de forma a garantir um clima organizacional motivador e desafiador;
- ter presença efetiva nos fóruns e organizações que influenciam mudanças legais, normativas e sociais.

As agências bancárias são composta, na sua maioria, de 10 à 15 funcionários sendo demonstrada a seguir pelo organograma:



A área de endomarketing desenvolve ação para toda rede de agência e dentro de uma agência bancária não existe um funcionário específico para disseminar estas ações. Normalmente são gestores responsáveis por agregar e mostrar a importância de tal ação para os colaboradores.

As ferramentas de endomarketing utilizadas são: portal corporativo/intranet, Tv institucional, vídeos, revista, boletim informativo, brindes de campanhas de produtos, treinamentos presenciais e on-line, reunião semanais nas agência, reuniões da rede de agências com as áreas do banco, reconhecimento das atitudes e programa de qualidade de vida.

4 Metodologia

4.1 Análise de Dados Secundários

Com base em relatórios de estudos anteriores, analisaram-se os componentes específicos relacionados em endomarketing.

Aplicou-se uma pesquisa de satisfação na rede de agência do banco com o objetivo acompanhar a evolução da satisfação e motivação dos funcionários, através de atributos. Identificar o impacto positivo ou negativo dos programas de endomarketing e desenvolver ações de melhoria da satisfação e motivação.

4.2 Método da Coleta de Dados

Os dados foram coletados através de pesquisa eletrônica na site/intranet do banco entre o segundo semestre de 2005 e primeiro semestre de 2006.

4.3 Análise dos Dados

A pesquisa teve um retorno de 79% de respondentes. Sendo que deste universo 45% trabalha na área administrativa/operacional, 43% gerente de contas, 11% gerente geral. 11% dos respondentes tinham menos de 6 meses de empresa e 45% tinha entre 3 à 5 anos, 33% mais de 5 anos e 11% entre 1 ano até 3 anos.

5 Análise da Pesquisa

Analisando a questão dos atributos o banco perguntou aos funcionários qual era o nível de satisfação deles, com relação a vários aspectos, foi disposto no quadro abaixo através de itens:

Item	Atributo	%
1	Compreensão da missão e objetivo do banco	80
2	Benefícios oferecidos	79
3	Seu envolvimento no planejamento das metas e objetivos da sua equipe de trabalho	76
4	Imagem do banco no mercado	76
5	Habilidade do seu gestor na gestão de pessoas	76
6	Conhecimento e clareza dos objetivos e metas da sua equipe trabalho	76
7	Facilidade de acesso ao superior do seu gestor	75
8	Compreensão e preocupação demonstrada pelo seu gestor com você como pessoa e não apenas como profissional	75
9	Desafios encontrados no desempenho do seu trabalho	73
10	Comunicação e fluxo de informação dentro da sua equipe de trabalho	73
11	Número de horas dedicadas ao trabalho	72
12	Espírito de time na sua equipe de trabalho	72
13	Facilidade de acesso as informações necessárias a realização do seu trabalho	71
14	Informações que você recebe sobre os projetos e/ou mudanças que impactam seu futuro no banco	70
15	Aproveitamento da sua capacidade e do resultado do seu trabalho	70
16	Importância dada pelo banco aos seus colaboradores	69
17	Capacitação/treinamento oferecido pelo banco para o desempenho da sua função	68
18	Reconhecimento do seu trabalho	66
19	Facilidade de acesso/comunicação com a alta direção	66
20	Condições físicas do seu local de trabalho	66
21	Apoio dado pelo banco em momentos difíceis de sua vida pessoal	66
22	Recursos de equipamentos necessários para a realização do seu trabalho ;	64
23	Processo de avaliação de performace	64
24	Oportunidade para promoção e crescimento de carreira	64
25	Participação nos resultados	62
26	Salário fixo	60
27	Comunicação e cooperação com outras áreas do banco	58

Realizando uma análise do resultado da pesquisa o banco teve o item com mais pontuação a compreensão da missão e objetivos do banco, os funcionários estão satisfeitos com a linha cultural do banco.

Observou-se ainda que o item comunicação entre outras áreas do banco teve a menor índice de satisfação dos funcionários apenas 58%. Em contra partida um pergunta parecida mais voltada para o comunicação e fluxo de informação dentro da sua equipe de trabalho teve um percentual mais dentro do esperado pelo banco de 73%, a comunicação direcionada para a rede de agências esta mais efetiva que a comunicação entre as áreas de apoio/administrativas do banco.

O segundo item mais importante para os colaboradores no qual eles estão 79% satisfeitos foi com relação aos benefícios oferecidos pelo banco, estes benefícios incluem plano médico e odontológico, vale refeição e alimentação, auxílio creche e/ou babá, auxílio funeral, auxílio matrimonial, auxílio maternidade e vale transporte.

É importante observar que 76% dos funcionários estão satisfeitos com a imagem do banco no mercado, um índice importante para avaliar as estratégias de marketing da organização, pois os primeiros clientes do banco são seus colaboradores que vendem o banco todos os dias.

Seguido de um item que merece observação é o número 18, reconhecimento do seu trabalho, através da avaliação feita 66% dos funcionários não estão satisfeitos com forma que o banco realiza o reconhecimento de seu trabalho.

Outro item a observar é a condição física do local de trabalho o índice de satisfação foi de 66%, ponto de atenção, pois se o colaborador não esta satisfeito com seu ambiente físico de trabalho pode estar afetando o desempenho e performace de suas atividades.

A motivação pode estar ligada a fatores internos e externos das pessoas, sabe-se que é muito importante o colaborador ter apoio da empresa em momentos difíceis de sua vida pessoal, apenas 66% dos funcionários estão satisfeitos, mais um item de atenção, pois se existe um problema pessoal

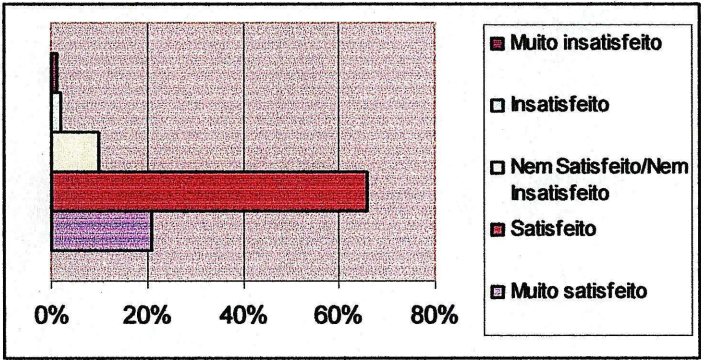
acontecendo com o colaborador, também, afetará do desempenha e performace de suas atividades.

O banco também realizou neste questionário perguntas fechadas e direcionadas para analisar o índice de satisfação e motivação dos funcionários conforme quadros a seguir:

QUESTÃO 1 – De modo geral, qual o seu nível de satisfação com o banco?

	Percentual
Muito satisfeito	21%
Satisfeito	66%
Nem Satisfeito/Nem Insatisfeito	10%
Insatisfeito	2%
Muito insatisfeito	1%

FIGURA 1 – Ilustração do questão 1

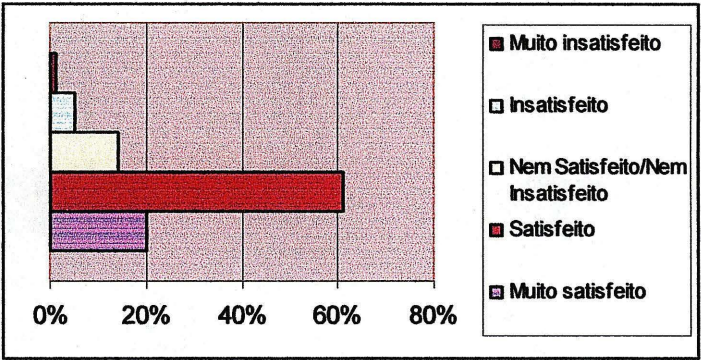


Pode se constatar que os funcionários estão satisfeito com a instituição em que trabalham, mas que a imagem do banco, como foi apresentada na questão anterior, os benefícios que a empresa oferece estão correlacionadas com o resultada desta questão.

QUESTÃO 2 – De modo geral, qual o seu nível de satisfação com a sua área de trabalho?

	Percentual
Muito satisfeito	20%
Satisfeito	61%
Nem Satisfeito/Nem Insatisfeito	14%
Insatisfeito	5%
Muito insatisfeito	1%

FIGURA 2 – Ilustração da questão 2

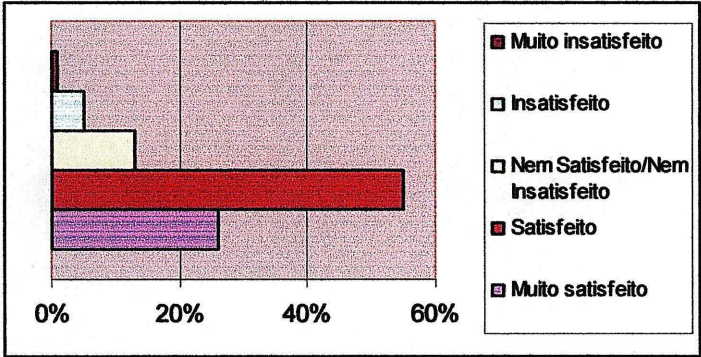


Como consequência da questão 1 o questão 2 teve um mesmo índice de avaliação pelos funcionários. Isto mostra que 61% dos funcionários estão satisfeitos em trabalhar na rede de agências.

QUESTÃO 3 – No dia-dia, como você descreveria em termos de motivação?

	Percentual
Muito satisfeito	26%
Satisfeito	55%
Nem Satisfeito/Nem Insatisfeito	13%
Insatisfeito	5%
Muito insatisfeito	1%

FIGURA 3 – Ilustração da questão 3

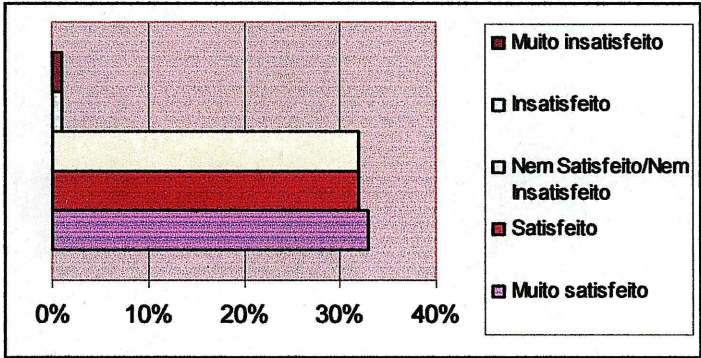


Nesta questão houve uma elevação do índice de muito satisfeito comparado com o satisfeito das questões anteriores, isto mostra que os funcionários estão motivados a desempenhar suas funções.

QUESTÃO 4 – Como você classificaria o banco como empresa para se trabalhar em comparação com outras empresas em geral?

	Percentual
Muito satisfeito	33%
Satisfeito	32%
Nem Satisfeito/Nem Insatisfeito	32%
Insatisfeito	1%
Muito insatisfeito	1%

FIGURA 4 – Ilustração da questão 4

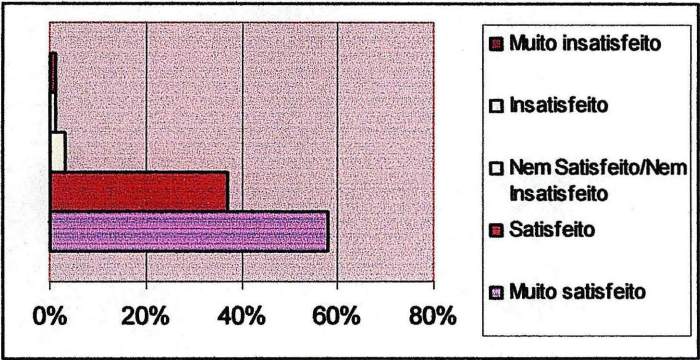


Nesta questão houve uma igualdade no percentual das respostas entre o item nem satisfeito/nem insatisfeito, satisfeito, muito satisfeito podemos apontar um diversidade de opiniões, aqui valeria uma pesquisa mais direcionada para comprovar a resposta obtida.

QUESTÃO 5 – Você recomendaria o banco para um amigo com empresa se trabalhar?

	Percentual
Muito satisfeito	58%
Satisfeito	37%
Nem Satisfeito/Nem Insatisfeito	3%
Insatisfeito	1%
Muito insatisfeito	1%

FIGURA 5 – Ilustração da questão 5



Aqui confirmamos que os funcionários realmente gostam da empresa em que trabalham e com 58% recomendariam a um amigo, comprova que o banco com suas ações atuais mantêm os funcionários motivados.

6 Conclusão

A de admirar-se pela constante preocupação da instituição com seus colaboradores, hora isto possa parecer apenas um número, mas com a realidade do mundo globalizado a empresa esta se adequando e voltando seus esforços primeiramente aos seus clientes internos para ai sim ganhar o mercado vendendo seus produtos e serviços para os clientes externos.

Intenção, integração e implementação compõem a trilogia básica para o banco atingir o nível de satisfação de seus funcionários, esta colocação descrita por Xavier (1992, p 55) é que mais se enquadra para concluir este estudo de caso.

O endomarketing é uma importante ferramenta que auxilia a organização a conhecer melhor a equipe, melhorando a comunicação, a imagem, valorização, motivação e outras tantas ações para promover mudanças internas que poderão influenciar positivamente a empresa e seus funcionários.

Com o resultado e análise da pesquisa conclui-se que a cada ano que passa a empresa esta preocupada em saber a grau de satisfação dos funcionários para que possa desenvolver ações que melhorem o ambiente de trabalho voltando-se a qualidade de vida do funcionário sem abdicar de seus direitos de rentabilidade.

Isso pode ser percebido que não só a empresa estudada, mas a maioria das prestadoras de serviços financeiros necessitam de funcionários com capacidade de inovação, habilidade de negociação, que assumam responsabilidades e saibam vender a imagem da empresa, já que, ao conceder créditos, por exemplo a empresa não se utiliza somente de técnicas tradicionais baseada em números, mas também da capacidade de análise do funcionários.

Aliado as ferramentas que endomarketing observou-se que para o sucesso da organização é preciso investir em seu ativo intangível os colaboradores e também na qualidade dos serviços prestados, programa de qualidade total é uma recomendação deste trabalho complementando as ações de endomarketing já desenvolvidas.

7 Referências Bibliográficas

SWIFT, Ronald. CRM Customer Relationship Management: O Revoluiconario Marketing de Relacionamento com o Cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BATESON, John E. G. HOFFMAN, K. Douglas. Marketing de Serviços. São Paulo: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 1996.

DIAS, Sergio Roberto. Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recurso Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAY, George S. A Empresa Orientada para o Mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Louren. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

BECKHAM, J. Daniel. **Expect the Unexpected in Health Care Marketing Future**. The Academy Bulletin, 1992.

MEDEIROS FILHO, Benedito Cabral de. **Revolução na cultura organizacional**. São Paulo: STS, 1992

BARNARD, Cherter I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BRUN, Analise de Medeiros. **Endomarketing Como Estratégia de Gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Markon Books, 1995.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing Educação e Cultura para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

STONE, Merlin Woodcok. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

BERRY, Leonard L., A. Parasuraman. **Serviços de Marketing Competindo através da Qualidade**. São Paulo: Maltese, 1992.

XAVIER, Ernani Pereira. **Marketing Bancário – Supremacia do Cliente**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

TOLEDO, Geraldo Luciano. Marketing Bancário. Análise, planejamento, processo decisório. São Paulo: Atlas, 1978.